下载APP

15 | 人力资源管理：以奋斗者为本

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 14:55 大小 13.69M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天我们进入第 15 讲，成为奋斗者。

奋斗与奋斗者如何定义？

什么是奋斗？奋斗指的是为客户创造价值，作出的点滴努力和为此的准备、学习过程，这叫奋斗。所以由此对奋斗做了一个定义，奋斗是必须面向客户的，必须面向以客户为中的流程的，否则就是假奋斗、瞎奋斗，我把它叫做“洗煤炭”。这煤炭原本是不用洗的，但是煤炭要洗干净、洗白了，就是浪费和没有意义的费工动作。所以首先我们要定义奋斗，然后由此再来定义奋斗者。

我认为奋斗者要区分于劳动者，劳动者是朝九晚五，上班、下班，一切有劳动法保护。但是奋斗者没有劳动契约，有的是心理契约，奋斗者指的是认同公司的价值观，以客户为中心，以奋斗者为本。奋斗者想干，充满激情、使命感，有责任感，同时能干，具备上次我跟你分享的任职资格的能力，在素质、知识技能和行为方面做到位，这就是具有奋斗特征和奋斗行为的员工。最后，创造了客户价值，实现了绩效。

绩效是分水岭，绩效还是非常重要的，所以一个奋斗者就是要强调，认同价值观，想干、能干，并且干出绩效。由此，我们要打破过去几十年以来以人为本的管理思想。人力资源的发展是依靠以人为本的思想，因为在 100 年前，这个社会和企业不是以人为本的，资本家对员工残酷地剥削、压榨、控制，这样的时代已经一去不复返了，所以以人为本代表人力资源管理思想的进步。但是今天，在一个知识经济时代，在一个管理创新的时代，再以人为本就不够了。

人的本质是什么？佛家讲人的本质是贪、嗔、痴；其他的信仰讲，人的本质是自私、贪婪和惰怠，所以人的本质并不是好的。我们的管理要把人从恶的本质变成充满善意，走向善良，就像腾讯讲“科技向善”，我们讲商业也是必须向善的。

所以向善的商业背后，必须有向善的人，我们也必须通过人力资源管理体系，来把以人为本重新升级打造成为以奋斗者为本。奋斗者为本就是要改变自私、贪婪中间的一项：惰怠。我们要把懒的本质给解决了，变成勤奋，变成科学奋斗，那么其他问题也都迎刃而解。

全面薪酬激励如何推行？

所以要解决以奋斗者为本的人力资源管理，就要提升员工的能力，建立价值观，把流程型组织真正作为一切工作的方向和准绳，同时我们也要建立任职资格、绩效管理的能效管理体系，对员工和干部进行全方位评估。

这就走到了我们要讲的全面薪酬激励，我们要把工资和股权体系进行改革，工资变成面向能力的宽带薪酬结构，也就是靠能力吃饭，靠能力的不断提高，形成工资的不断增长。

一个员工涨工资不是找老板，而是去评估、认证自身的能力水平，由此再来不断提高自身的工资。所以工资就从原来的职务工资制，谁官大，谁薪酬高，变成了职能工资制。职能工资制强调不同的职位、不同的能力、不同的责任、不同的薪酬。所以不同职位，不同工

资；相同职位的不同能力，依然不同工资，这样的话员工和员工之间就没有可比性，要比的是能力标准，要基于能力标准来实现自身的不断提高。

股权同样也是，我们认为股权是一种期权，是面向未来的，我们要去发现具有价值观和潜能的员工，配置给他们对应的股权。当有了上次课我讲过的任职资格之后，公司股权就变得非常简单，我们将针对不同级别的员工，给予不同的工资和对应不同的股权，而额度和水平是由行业市场决定的，再加上了薪酬策略。

薪酬策略就是和行业对比，我们是领先型，还是跟随型，或滞后型，用三种薪酬策略来确定我们跟行业的比较关系，由此来确定每个级别对应的工资和股权的比例关系。所以关键还是建立任职资格体系，关键还是寻找奋斗者，当我们把奋斗者找到了，我们的薪酬激励对应方式就非常简单。

从奖金角度来看，我们要建立绩效管理的考核体系，以目标为导向，从组织绩效延展到个人绩效，要求每个员工的个人绩效要瞄准组织绩效，这也是我们讲的“全营一杆枪”。在这个结构下，我们会看到奖金已实现了以绩效为导向，以目标为中心，这样的话奖金实现了水涨船高。

我们不仅要给员工部门的季度奖金，更要给基于流程的项目奖金，基于流程的节点奖金，基于增值的增效奖金。我们要鼓励员工面对绩效和目标，面对流程去完成工作，然后评估是无处不在的，从过去的以结果为导向面向了过程，及时地给员工发放奖金。

同时我们还要强调非货币的回报，这些最重要的就是荣誉奖、成长、发展，包括国际化给员工带来的机会，这些都共同构成了全面薪酬体系。全面薪酬不仅是物质，更含有非物质，但是物质是非常重要的，我们要强调物质文明奠定精神文明，精神文明引领物质文明，所以要让我们的物质和非物质的精神实现共同发展。

我们给员工的回报并不是基于老板的喜好、老板的欣赏，而是都必须回归到价值上去，要通过任职资格和绩效管理来实现对员工的能效评估。评估能力、评估绩效，最终实现对员工的科学定位。所以这就实现了价值创造到价值评估，到价值回报，再实现新的价值创造的循环。

怎么实现价值创造？就是鼓励员工走进流程，实现以客户为中心的流程型组织落地，这就是价值创造。如何实现价值评估呢？通过职位体系建设，通过组织变革，通过人力资源体

系建设，实现对员工的能效的评估，这就找到了每一个员工，在价值创造中的价值回报，最来实现全方位、全面激励的价值回报。

通过价值回报的体系来实现价值评估，让价值评估的结果对应精神文明和物质文明，共同实现员工的可持续增长。所以我们讲以客户为中心，最终要落实到以奋斗者为本的人力资源管理和组织变革中去，真正让每一个员工在变革中找到自己提升的方向，也通过合理的价值回报，科学的薪酬体系，实现科学分钱，让每一个员工的每一分钱，都找到公司对应的薪酬支付理由。比如说工资，员工知道涨工资要涨能力；比如说奖金，员工知道要获得奖金就必须去创造绩效，必须实现目标。

员工这样就找到了真正的内驱力，一个科学的体系就在那里，润物无声地运作着，它跟江河湖海、宇宙天空一样，不用人去管理。这个世界没有上帝，但是它就这样运作着，它激励着每一个员工，用这个体系去定义和寻找自身的工作价值和工作意义，让每一个员工在奋斗中找到自身的人生意义和人生价值。

所以当今天华为面对着美国国家机器的挑战，华为近 20 万员工正在全力以赴地奋斗，一边是他们的价值观和情怀，一边更重要的是管理体系的支撑，让每一个员工因为这个管理体系，认识到自己在组织发展中的价值。

员工的价值如何评估

最后我们要说，不让雷锋吃亏。华为的任总是跟雷锋接近同龄人的，如果雷锋今天还活着，应该 70 多岁了。雷锋的精神是什么？就是螺丝钉精神，就是吃亏精神，就是做“笨公司”的精神。华为也是一家崇尚雷锋、崇尚用科学管理体系，不让雷锋吃亏的组织。

今天这个时代让雷锋吃亏是很普遍的，但是我们要重新去呼唤雷锋精神，雷锋精神就是螺丝钉精神，就是爱岗敬业，就是知行合一。雷锋说的就是雷锋做到的。虽然雷锋去世的时候只有 22 岁，但是他年轻的生命成为了整个民族向前的力量。

所以作为一家商业机构，我们要强调，要做商业意义上的雷锋，要把雷锋精神融入到客户贡献和价值创造中去。同时要建立科学的管理体系，对于每一个奋斗者，在奋斗中时，公司能够发现你，能力和绩效能够评估你，能够让你获得高薪酬、高回报，让你年薪百万，成为一个富裕的雷锋。

但同时如果你不奋斗，如果你不去创造客户价值，如果你“洗煤炭”，或者走歪门邪道、贪污腐败，那公司的管理体系就一定要发现你，并且要干掉你。所以不让雷锋吃亏，不是说在表面上，更是必须落实在我们的管理体系中。

总结

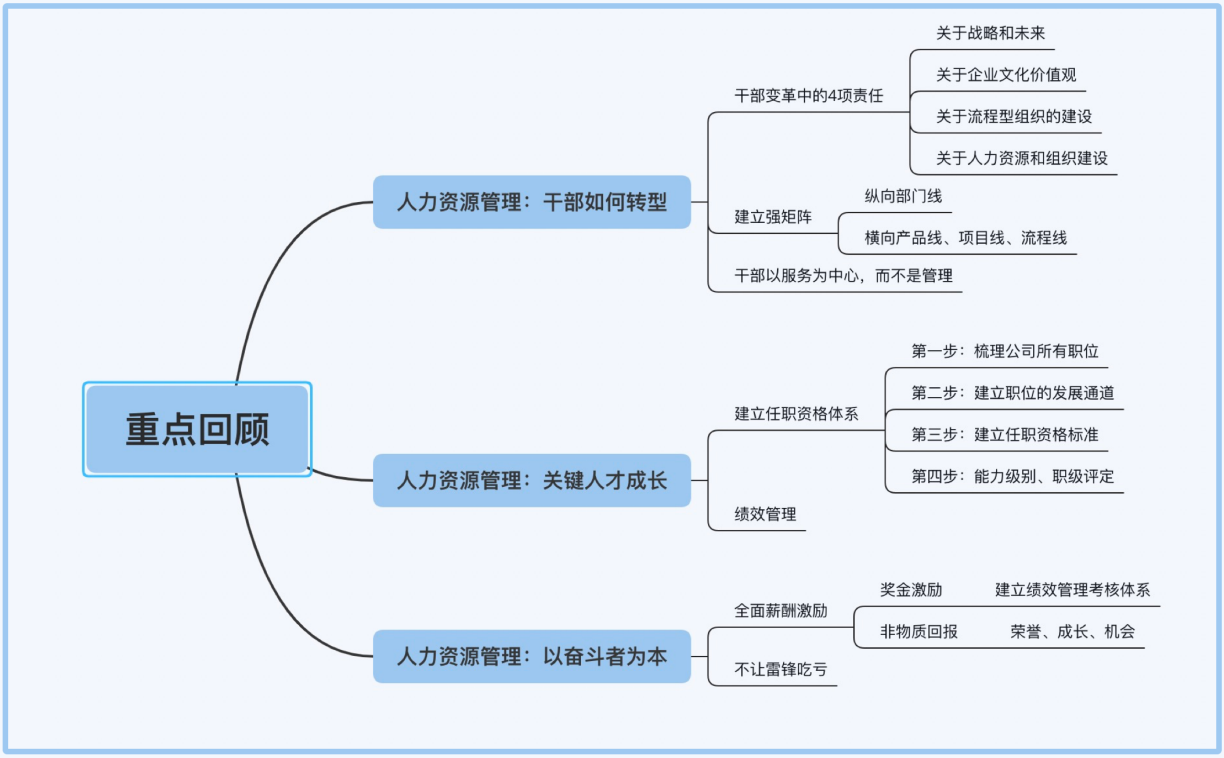
最后，我来做一个总结。从课程开篇我们一路走来，从客户到流程，到职位，到任职资格，今天我们走到了最终要成为奋斗者这个重点思想。企业就是要建立以奋斗者为本的体系，不是以人为本，而是要建立以奋斗者为导向的全面薪酬激励体系，从精神和物质两个维度进行激励。

同时我们要强调绝不让雷锋吃亏，就是鼓励员工在奋斗中成为商业意义上的服务客户的雷锋。同时公司的管理体系要不断完善，去发现谁是每天服务客户的雷锋，谁是不做声的雷锋，我们依然要发现你、帮助你，实现你的成长。这就最终实现了前端以客户为中心的流程型组织，后端以奋斗者为本的人力资源管理体系，共同构成了完整的变革方法论。

今天我跟你分享的是成为奋斗者，下节我们来进行课程结语。

《流程型组织15讲》

人力资源管理，建立以奋斗者为本的体系



蒋伟良 前华为流程与组织变革专家，辅导过300家中小企业成功变革

极客时间 × 高维学堂

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 14 | 人力资源管理：关键人才成长

下一篇 结束语 | 企业管理的真谛：以客户为中心的流程型变革

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。